التأهيل التسويقي كمسار لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أ.د/ نصيب رجم
جامعة باجي مختار- عنابة
أ/ غربي نجوى
جامعة منتوري- قسنطينة

Resume :
Après avoir réussi à créer des petites et moyennes entreprises, dans tous les secteurs de l'activité économique, il convient à l Algérie, pour la poursuite du processus de développement, de procéder à la mise à niveau de ces entreprises, pour leur préparation à un environnement très concurrentiel.
De ce fait, cette continuité dépend de la capacité des petites et moyennes entreprises à s'adapter et intégrer les différentes variables environnementales. Il est certain que cette intégration ne peut se faire que par l'adoption de modèles de gestion dont le principal reste bien évidemment " le modèle marketing".
Dans ce cadre, nous nous interrogeons sur la possibilité de concilier entre le marketing et l'entreprenariat, dans les pays en voie de développement, en nous basant sur une étude de cas d'une petite et moyenne entreprise en Algérie, après avoir précisé les différents concepts théoriques Tels que l'entreprenariat, l'étude de marché en tant que première étape du processus de création des petites et moyennes entreprises et la stratégie et les politiques marketing relatives à la mise à niveau de ces petites et moyennes entreprises.
Mots-clés : mise à niveau, PME/PMI, démarche marketing, étude de marché, entreprenariat.

المقدمـ ـة

منذ اية الثمانينات و الجزائر تسعى إلى بناء سياسة اقتصادية أكثر تحررا تعطي لقوى السوق مكانتها في تسيير دواليب الاقتصاد، و قد انعكست هذه العزيمة بإعادة الاعتبار للقطاع الخاص من خلال إنشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة و الحرص على تنميتها.

فبعد أن تمكنت السلطات الحكومية من إرساء خطوا ا الأولى في مجال الإنشاء، مرة أخرى ترفع التحدي لمواصلة هذه المسيرة التنموية لتخوض في مرحلة جديدة بدخولها في برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قصد يئتها و تحضيرها لبيئة أكثر تنافسية وذلك من خلال تكيف إستراتيجيا ا المتعلقة بمختلف ا الات و خاصة التسييرية منها، بدءا من الإنتاج و المالية و المحاسبة و الموارد البشرية و التسويق.

و يندرج تأهيل المؤسسات في اندماج الاقتصاد الوطني في الاقتصاد الدولي أو العالمي مما يجعله يتحول إلى اقتصاد الأداء، و هذا يعتبر الهدف الاستراتيجي للعملية، و الهدف التكتيكي يتمثل أساسا في الحفاظ و تعزيز المكاسب و التغلغل في الأسواق الواسعة و ضمان نمو مستمر و الاستثمار في أنواع جديدة منها المعنوية و المادية.

و يعني التأهيل بالنسبة للمؤسسات اية حماية الدولة لها، و شراسة مختلف المنافسات و الاعتماد على الخصائص المقاولتية و الخصائص التسييرية بمعنى كسر الانغلاق العائلي و تمهين تسيير المؤسسة، و تبني أشكال و سيرورات تنظيمية جديدة و البحث الحيوي و الدائم على التنافسية (البعد السلوكي و الثقافي).

نركز من خلال هذه الورقة على الربط بين المقاولتية و التسويق مدلين بأهمية هذا الأخير و ضرورته بدءا من مرحلة الإنشاء إلى فترة التأهيل و ذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تتبنى ممارسات تسويقية التي تبدو أكثر تكيفا مع إمكانيات المؤسسات الكبرى، من أجل التطلع إلى التنافسية؟

إجابتنا عن هذا التساؤل تكون من خلال التطرق إلى النقاط الأساسية التالية:
أولا: إبراز مكانة المسعى التسويقي في سيرورة المقاولتية؛
ثانيا: دراسة حالة "ملبنة الأنفال" قصد التقرب من الواقع الجزائري في مجال إنشاء و تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مركزين في ذلك على الجانب التسويقي؛
ثالثا: المقاولتية و التسويق.

أولا: مكانة المسعى التسويقي في سيرورة المقاولتية

قبل أن نعرج عن المسعى التسويقي، نحاول تسليط الضوء عن مفهوم المقاولتية مع التركيز على السيرورة الخاصة بها، باعتبارها تمثل حقل دراسة و بحث معمقين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و حديثنا عن المقاولة يقودنا إلى طرح تساؤل Gartner (1990): عن ما ينصب حديثنا، لما نتساءل عن المقاولتية؟[1]

في هذا الإطار لن ينصب اهتمامنا عن الفكر المقاولتي من خلال النظريات و النماذج التي لازالت محل نقاش، بقدر ما نركز عن مفهومها قصد التمييز بينها و بين إنشاء المؤسسات، حيث انحصر مفهوم هذه الأخيرة في استمرارية نشاط موجود بصفة مسبقة بإكسابه الشكل القانوني (Bruyat 1993) بينما المقاولة فقد توسع حقلها ببروز مفاهيم جديدة: Repreneur, Intrapreneur, L'essaimage...الخ.[2]

و التي كانت بدايتها بالانتقال من وضعية طالب عمل (نظام الأجراء) إلى مقدم خدمة (نموذج المقاولة)[3] فانتقلت إلى نموذج تنظيمي يقود إلى بروز منظمات ذات غايات اقتصادية- اجتماعية تتطلب قيادة للوصول إلى مستقبل يطمح إليه أصحاب المسؤولية و/أو القيادة.[4]

و هنا تبرز ضرورة التعرف على الشروط التي يجب أن تتوفر لبروز هذه الأشكال التنظيمية، فتظهر هنا مكانة علوم التسيير بإضافة مختلف المعارف من مجمل التخصصات المتعلقة بها من مالية و موارد بشرية و إستراتيجية التسويق و المناهج و الأساليب.

و بالتأكيد لن نتمكن من تحديد مكانة التسويق في بناء نموذج مقاولتي كتخصص تسييري إلا إذا أدرجنا السيرورة المقاولتية، و ذلك باعتبارها حيوية و ليست سكونية نتيجة تفاعلها مع المحيط.

1.1- سيرورة المقاولتية

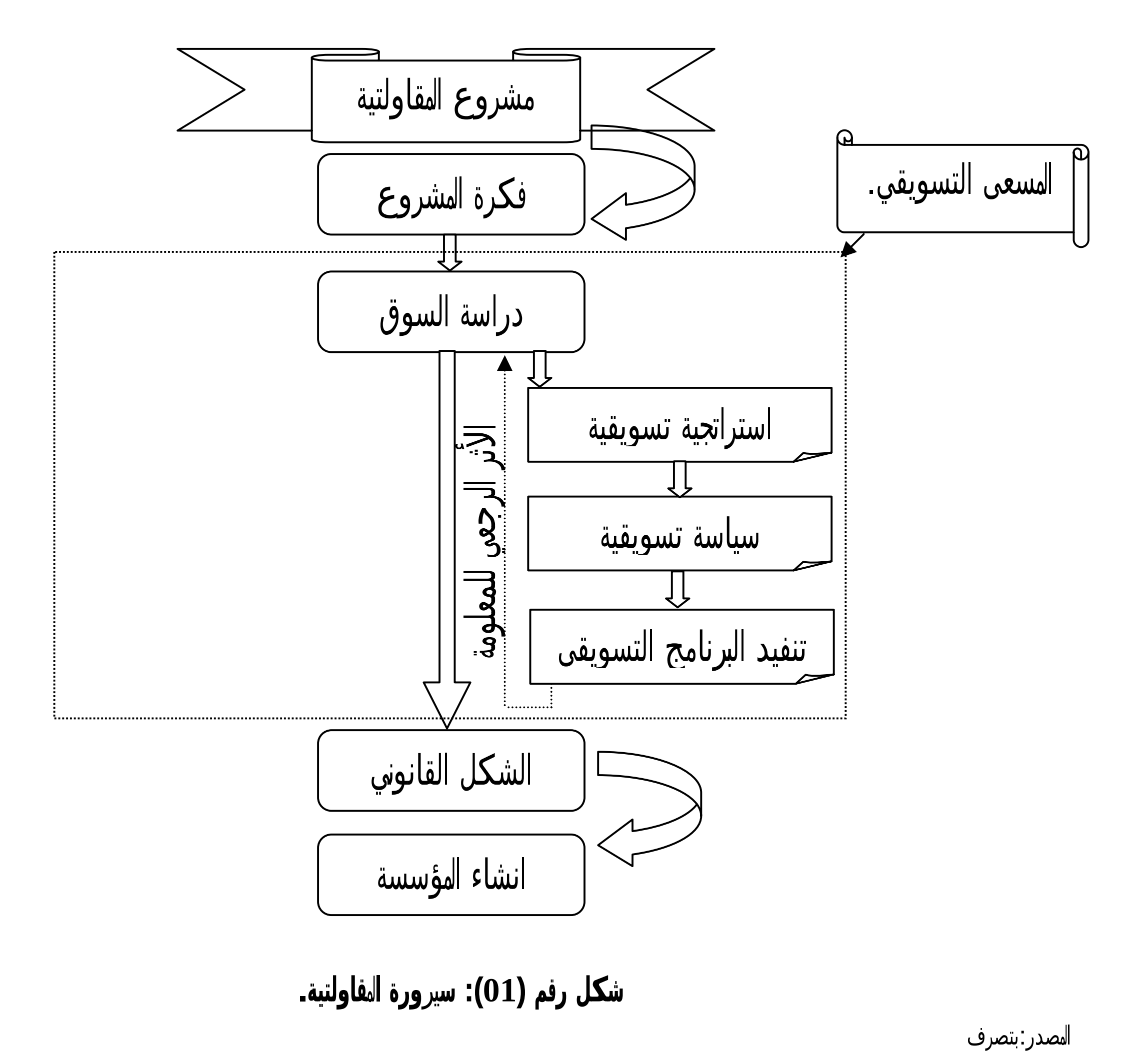
تمثل المقاولتية سيرورة معقدة تجمع بين مشروع إنشاء المقاولة و حامل فكرة المشروع و ذلك في محيط معين و منافسة محددة و للتأكد من الجانب التجاري للمشروع و قبل تجسيده على أرض الواقع، فنجده مجبرا على القيام بدراسة السوق بهدف أساسي متمثل في تمكنه من تقدير حظوظ نجاح مشروعه.

و في هذا الإطار، نعتبر دراسة السوق من الأساليب و الأدوات المساعدة لاتخاذ قرار بعث المشروع أو المقاولة أو المنشأة، إذ تحدد لصاحب المشروع الأوراق الرابحة الكافية الضرورية لجلب الزبائن مستقبلا، و توضح له مدى تميزه عن عروض المنافسة و مدى قدرته على البقاء اقتصاديا.

و هذا يتطلب من صاحب المشروع تحليل المبادئ المنهجية الخاصة بدراسة السوق التي توجه تجسيدها و على أساس الفرضية الأصلية يتم تحديد فكرة أو مشروع المقاولتية حتى يتمكن من تنظيم أمثل للبحث عن المعلومات، و تحقيقها: البحث عن المعلومات الفعالة حول العروض الموجودة و فهم و تكميم الطلب الكامن بالنسبة للمشروع الجديد، و الإصغاء إلى الزبائن الكامنين، و توفر المعلومات الأساسية حول الحاجات و الدوافع بهدف توجيه الأنشطة الاستراتيجية للتموضع و البعث.

و كل ذلك يجعل من دراسة السوق المرحلة الأساسية في سيرورة المقاولتية و تمثل نقطة انطلاق النشاط التسويقي.

و يمكن تلخيص مختلف مراحل سيرورة المقاولتية المتبعة في الشكل أدناه.



شكل رقم (01): سيرورة المقاولتية.

المصدر: بتصرف

Paris, 2005, p :14. E. Vinay : «Réaliser votre étude de marché » (APCE), éd. d'Organisation,

و ما نستخلصه من الشكل أن دراسة السوق تحتل مكانة إستراتيجية في سيرورة المقاولتية، و ذلك لـ:

(1) تسمح بالمصادقة على فكرة المشروع: أي مشروع ينطلق من فكرة، هذه الفكرة عادة ما ترتبط بالشخص المقاول، حيث نميز بين ثلاثة نماذج أساسية:[5]

- المقاول المبتكر: من ميزاته العزلة، لينطوي على اكتشافاته و ابتكاراته التي يثق فيها إلى حد بعيد، قبل أن يتطلع إلى الربح فهو يحدد حاجته من الابتكار؛
- المقاول الحرفي: منطلقه التحكم في ملكة معرفية ليس من مبدأ كفاءة تسييرية و لكن من منطلق الاقتناع بطريقة العمل التي يتحكم فيها ، مجال عمله لا يمثل ابتكارا بذاته و لكنه تقليد لمنتوج موجود مسبقا؛
- المقاول المسير: يتميز عن سابقه بالمعرفة من خلال تحكمه في المفاهيم التسييرية، له رغبة في توظيف هذه المفاهيم لتطوير مؤسسته، فينصب اهتمامه على نشاط "توجيه- تسيير" و يغلبه على المنتجات و الأسواق التي تمثل عنصرا لهذا النشاط، يلائم هذا المشكل المشاريع التي تم إعادة طرحها.

و عمليا نجد مزيج بين هذه الأشكال حيث يجمع بين مختلف الصفات ليخلص إلى نموذج مختلط.

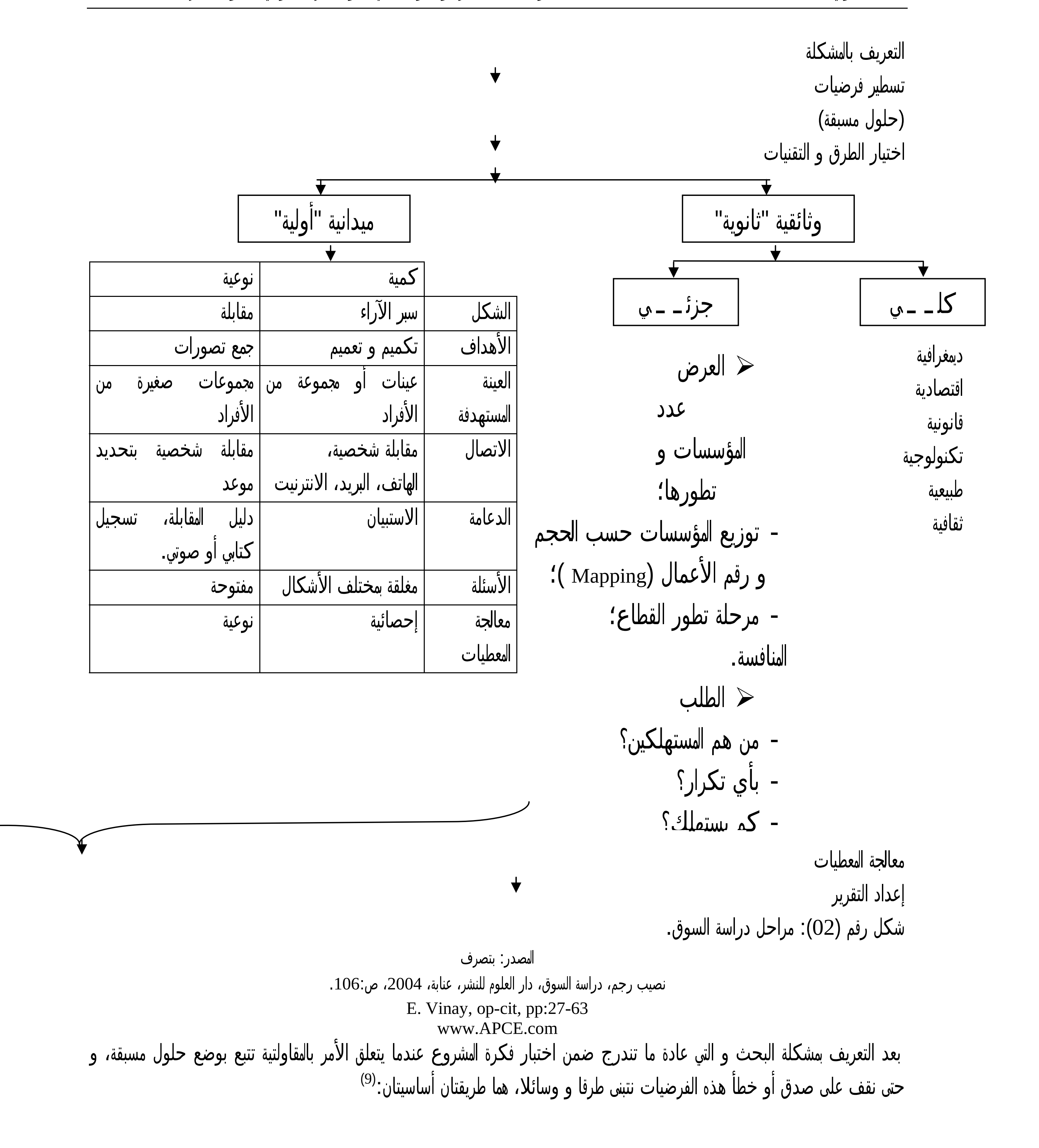
و بذلك فالفكرة هنا قد تكون ملائمة و تمثل مشروعا واعدا، و قد تتخللها بعض الثغرات أين يبرز خطر الاستثمار.

لذلك تبرز هنا دراسة السوق للتأكد من مصداقية هذه الفكرة و ذلك من خلال المساهمة في تقليص حالة عدم التأكد التي تواجه المقاول عند طرح فكرة المشروع.

إذن يتضح أن دراسة السوق تمثل نقطة تحول من "فكرة مشروع" إلى تجسيد "المشروع" على أرض الواقع.
(2) تنفيذ الدراسة يسمح باستخلاص معطيات، تعالج و تحول إلى معلومات لتستغل في بناء إستراتيجية و سياسات تسويقية، تسمح للمؤسسة بالنمو ثم التوسع من خلال إعادة استغلال المعلومات بعد التنفيذ (التغذية الرجعية)، فهذه السيرورة المتواصلة (المسعى التسويقي) تمكن المؤسسة من تحقيق اتصال دائم مع بيئتها و سوقها و بذلك تأهيلها نحو التنافسية.
إذن فدراسة السوق تمكن المؤسسة من المصادقة على فكرة المشروع أولا ثم تأهيلها نحو التنافسية ببناء إستراتيجيات و سياسات تسويقية تتوقف فعاليتها على دقة المعلومات، وتوفر هذه الأخيرة يتطلب تبني منهجية و طرق ووسائل علمية محددة، و هي موضوع الدراسة في النقطة الموالية.

2.1- دراسة السوق

كتعريف شامل و مختصر دراسة السوق هي استعمال تقنيات جمع و تحليل المعلومات من أجل الإجابة عن تساؤل تسويقي.[(6)]
فهي تهدف إلى فهم سيرورة السوق المستهدف و تساهم في التأكيد على صحة و ملاءمة المشروع[(7)].
في مجال المقاولة فان هذا التساؤل ينصب أساسا على إمكانية تجسيد فكرة المشروع، بمعنى آخر هل أن فكرة المشروع تحمل مفهوم المشروع أم لا، حيث يعرف هذا الأخير بأنه إجابة لطلب قصد إشباعه[(8)]
و دراسة السوق تتبع منهجية محددة يمكن تلخيصها في الشكل أدناه.



	كمية	نوعية
الشكل	سبر الآراء	مقابلة
الأهداف	تكميم و تعميم	جمع تصورات
العينة المستهدفة	عينات أو مجموعة من الأفراد	مجموعات صغيرة من الأفراد
الاتصال	مقابلة شخصية، الهاتف، البريد، الانترنيت	مقابلة شخصية بتحديد موعد
الدعامة	الاستبيان	دليل المقابلة، تسجيل كتابي أو صوتي.
الأسئلة	مغلقة بمختلف الأشكال	مفتوحة
معالجة المعطيات	إحصائية	نوعية

شكل رقم (02): مراحل دراسة السوق.

المصدر: بتصرف

نصيب رجم، دراسة السوق، دار العلوم للنشر، عنابة، 2004، ص:106.

E. Vinay, op-cit, pp:27-63

www.APCE.com

بعد التعريف بمشكلة البحث و التي عادة ما تندرج ضمن اختبار فكرة المشروع عندما يتعلق الأمر بالمقاولتية تتبع بوضع حلول مسبقة، و حتى نقف على صدق أو خطأ هذه الفرضيات نتبنى طرقا و وسائلا، هما طريقتان أساسيتان:[9]

(1) ثانوية: أو ما يطلق عليها بالدراسات الوثائقية، باعتبار أن المعلومة تكون محضرة بصفة مسبقة ضمن وثائق في هذا الإطار توجد عدة مصادر: غرف التجارة، الديوان الوطني للإحصائيات، النقابات، الوزارات، السفارات الجرائد المختصة و التنظيمات المهنية(...)الخ؛

(2) أولية: حيث يتم استقاء المعطيات من الميدان، و ذلك باللجوء إلى طريقتين أساسيتين:

- نوعية: هي دراسات معمقة دف إلى الإجابة على تساؤلات لماذا؟ و كيف؟(10)
- كمية: دف إلى تكميم مختلف السلوكات، قصد التعميم، بالإجابة على التساؤلات التالية: من؟متى؟كم؟أين؟

و الملاحظ أن هتين الطريقتين (أولية و ثانوية) ليست طرقا بديلة و إنما مكملة لبعضها البعض، خاصة لما تصطدم المؤسسات بنقص مصادر المعلومات أو ضعف مصداقيتها إن وجدت ، كما هو الحال بالنسبة للدول السائرة في طريق النمو و الجزائر إحدى هذه الدول، في هذه الحالة تبدو ضرورة إجراء مقاطعة بين الطريقتين و بين مختلف التقنيات المدرجة لتقليص من حالة عدم التأكد.

لنقف في مرحلة رابعة على معالجة المعطيات و تحويلها إلى معلومات، يمكن معالجتها بطرق يدوية أو آلية و في كلا الحالتين سنلجأ إلى أساليب الإحصاء الوصفي و التطبيقي لغاية وصفية و أخرى تفسيرية.

تنظم المنهجية المتبعة والمعلومات المتوصل إليها، لتتبع باقتراحات ضمن ما يسمى بالتقرير، و هو ملف وجيز و مختصر يتكون من ثلاث عناصر أساسية: مقدمة، جسم التقرير و خاتمة(11)

يعتبر كأداة مساعدة في بناء "Business Plan ".

و دراسة السوق بالنسبة للمقاولتية تتميز بصعوبة التحضير و الإعداد و الإنجاز، لأ ا تتحقق دون أي مستند أو مرجع داخلي سابق لان المقاولة لم تظهر بعد، و بالتالي موضوعها أوسع لأ ا تم في نفس الوقت بالمنافسة و السوق و مكانة العرض الكامن لصاحب المشروع الذي يتوقع الحصول عليه و تتسم بصورة عملية أو ميدانية واقعية جدا.

و يمثل تحليل السوق و خصائصه الأساسية الإطار المرجعي لمزاولة بقية دراسة السوق، و قد يكون المشروع من نوع الدفع أو الجذب.

يناسب النوع الأول مشروعا أو مفهوما جديدا مبتكرا، و بالتالي لا منافس له مباشر و منافسة غير مباشرة تكون ضعيفة(قليلة)، و النوع الثاني عادي تماما و هو شائع و يخص الكثير من السلع و الخدمات، و على حامل المشروع فهم سيرورة شراء الزبائن الحاليين حتى يتمكن من تحديد الوسائل التي يتميز ا و يجد مكانة بين مختلف المنافسين(منطق تقسيم السوق).

و لكن ما يلفت انتباهنا أن هذه الطرق و الوسائل تبدو أكثر تكيفا مع:

- الإمكانيات المالية للشركات الكبرى؛
- الإمكانيات البشرية المؤهلة بتبنيها لمنهج و طرق علمية؛
- و بيئة تتسم بتوفر مصادر معلومات، أين يتوفر حد أدنى من المصداقية.

و هذا ما لا ينطبق على واقع الدول السائرة في طريق النمو بصفة عامة و الجزائر بصفة خاصة، و يبرز هذا التباعد عندما يتعلق الأمر بمؤسسات صغيرة و متوسطة التي أنجزت في إطار برامج تشغيل الشباب، في الوقت الذي تقتنع فيه بضرورة تطبيق التسويق و الذي يترجم بإدراج التسويق كإحدى المحاور ضمن برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة.

لذلك حتى نتمكن من اكتشاف حقيقة هذه الممارسات نقترب من إحدى المنشآت الصغيرة بتناولها كدراسة حالة حيث نحاول إسقاط ما تم اكتسابه من مفاهيم نظرية على الواقع، بدءا من مرحلة الإنشاء إلى مرحلة التأهيل.

ثانيا: دراسة حالة " ملبنة الأنفال "

1.2- تقديم لملبنة الأنفال

1.1.2- التعريف بالمؤسسة

ملبنة الأنفال مؤسسة خاصة، أنشئت في إطار برنامج الدعم و التطوير الفلاحي، حيث بدأت كامتداد لمشروع التعاونية الفلاحية "الأنفال" في ديسمبر 2001، لتتخذ شكل شركة ذات مسؤولية محدودة في جانفي 2003 و ذلك برأس مال اجتماعي قدر بـ 25 مليون دينار جزائري.

و توظف حاليا 23 شخصا موزعين على المهام التالية(الجدول).

جدول رقم (01): توزيع موظفي ملبنة الأنفال على مختلف الوظائف.

المهام(الوظائف)	العدد
الإعلام الآلي	01
التحاليل المخبرية	01
المحاسبة	01
تسيير المخزون	01
الإنتاج (بما فيها مسؤول الإنتاج)	13
التوزيع	06
ا موع	23

المصدر: مقابلة شخصية مع مدير ملبنة الأنفال.

تساهم هذه الوظائف في إنتاج تشكيلة من المنتجات و تتعلق بـ: الحليب النيئ، الزبدة، القشدة، اللبن بطاقة إنتاجية تقدر بـ 15000 لتر/يوم، 50 كلغ/يوم، 60 علبة/يوم على التوالي حيث تعتبر التعاونية مصدر التموين بنسبة 80 %.

2.1.2- سيرورة المقاولتية

انطلاقا من المقابلة الشخصية التي أجريت مع مدير المؤسسة فقد مرت عملية الإنشاء بثلاث مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: فكرة المشروع، حيث استمدت من مشروع سابق لتعاونية فلاحية و تزامنت مع فترة تشجيع الملبنات الصناعية في إطار برنامج دعم إنتاج الحليب لسنة 1995، و بذلك لم تكن فكرة ابتكارية.

المرحلة الثانية: التحضير لتجسيد فكرة المشروع، و ذلك من خلال تقديم طلب خطي إلى مديرية المصالح الفلاحية مدلين في ذلك بالقيمة الاقتصادية للمشروع (توظيف، تغطية الاحتياجات ...).

المرحلة الثالثة: تجسيد فكرة المشروع بوضع دفتر شروط، بعد الحصول على قرض دون فائدة و على دعم من طرف:

- مديرية المصالح الفلاحية يقدر بـ: 4 مليون دينار جزائري؛
- و الصندوق الجهوي متعدد النشاطات الفلاحية بـ: 3.20 مليون دينار جزائري.

3.1.2- النشاط التسويقي

سمحت لنا المقابلة الشخصية مع المدير والمسؤول عن النشاطات التسويقية من استنباط النشاطات التسويقية و التي يمكن تجميعها في 04 سياسات، نلخصها في الجدول أدناه.

جدول رقم (02): السياسات التسويقية لملبنة الأنفال.

المنتوج	السعر	التوزيع	الاتصال
-تشكيلة ضيقة من المنتجات تتميز عن المنافس بخاصية "منتوج طبيعي و صحي"؛ -إجراء اختبار قبل طرح المنتجات بتقديم عينة مجانية؛ -علامة تشكيلة "الأنفال".	-تحديد السعر وفقا لمدخل التكلفة؛ -اتباع إستراتيجية السعر المرتفع "30دج/لتر".	-استهداف السوق الجهوي "الشرق"؛ -التعامل مع تجار التجزئة دون عقود؛ -المهمة الأساسية لتاجر التجزئة تتمثل في تصريف المنتوج، مع بروز وظيفة ثانوية تتعلق بجمع معلومات حول الزبائن و المنافسين.	-ميزانية اتصال تسويقي ضعيفة، تحدد انطلاقا من الموارد المتاحة، حيث توجه نحو 04 نشاطات: *الإشهار: عن طريق الراديو، المعلقات و اللائحات؛ *العلاقات العامة:المشاركة في المعارض و الصالونات مع المساهمة في الملتقيات؛ *ترويج المبيعات: العينات ا انية؛ *التسويق المباشر: Dépliant

المصدر:غربي نجوى(تحت إشراف أ.د نصيب رجم):" التسويق العملي للمواد الغذائية واسعة الاستهلاك:

دراسة حالة المنشآت المحولة للحليب و مشتقاته ببعض ولايات الشرق الجزائري"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، سكيكدة، 2005/2004 (غير منشورة).

4.1.2- برنامج التأهيل

في إطار التحضير لبيئة أكثر تنافسية، تلتحق ملبنة الأنفال و كغيرها من بين 553 [12]مؤسسة صغيرة و متوسطة ببرنامج دعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة "EURO développement PME" (2002-2006)، هذا الأخير الذي يهدف إلى تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية الخاصة و ذلك من خلال:[13]

- تقديم دعم مالي من طرف اللجنة الأوروبية و وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث يمكن أن تصل إلى 62.90 مليون أورو؛
- يسير هذا البرنامج من طرف فريق من الخبراء الأوروبيين و الجزائريين، و ذلك باتباع المنهج التالي:
- التعرف على المؤسسات؛
- اختيار المؤسسات الملائمة لإجراء تأهيل؛
- إجراء تشخيص للمؤسسة و ذلك في مختلف ا الات التسييرية: الإستراتيجية، إدارة الأعمال، تسيير الموارد البشرية، الإنتاج، المالية، المحاسبة، مراقبة التسيير، التسويق و التجارة.
- تسطير نشاطات برنامج التأهيل و التطوير؛
- متابعة المؤسسات المستفيدة من البرنامج.

لتفضي عملية التشخيص إلى استنباط المعايير التي يجب التحكم فيها، لتتبع بتكوين في مختلف الجوانب التسييرية المعدة في إطار هذا البرنامج (أنظر ملحق رقم: 01).

في 31 أكتوبر 2005، تمكن البرنامج من تحقيق النتائج الموضحة في الأشكال البيانية (أنظر ملحق رقم: 02).

و قد أفضت نتائج التشخيص في ملبنة الأنفال إلى ضرورة التحكم في معياريين أساسيين:

- التحكم في التكاليف باعتبار المادة الأولية تتمثل في الحليب النيئ، و هذا الأخير يتميز بارتفاع السعر مقارنة مع غبرة الحليب، فان المؤسسة مجبرة على التحكم في التكاليف الأخرى: الصيانة، اليد العاملة قصد التحكم في تكلفة المادة الأولية و بالتالي المحافظة على نفس مستوى السعر.

- إرضاء أو إشباع رغبات الزبائن و ذلك ببذل جهود تسويقية.

و تتوقف ملبنة الأنفال عند مرحلة التشخيص الأولي (مثل جل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة).

2.2- التقييم

قبل تقييم سيرورة المقاولتية و النشاطات التسويقية لملبنة الأنفال و ما تطمح إليه من برنامج التأهيل، نجري أولا تشخيص لبيئة الصناعات التحويلية للحليب و مشتقاته، معتمدين في ذلك على تحليل "MOFF "، و نوضحه في الشكل أدناه, و ثانيا أهم خصائص نتائج الممارسات التسويقية.

نقـ ـ ـاط القوة

- **الحجم الكبير للمنشآت العمومية، أكسبها ميزة تنافسية عن طريق الاقتصاديات السلمية و أثر الخبرة؛**
- **استفادة المنشآت الخاصة من السياسة التحفيزية للدولة.**

نقـ ـ ـاط الضعف

- **غياب إستراتيجية للفرع مما أثر على كفاءة المنشآت التحويلية؛**
- **انفجار أسعار المواد الأولية.**

و سوق الحليب و مشتقاته

الفـ ـ ـرص

- **تطور مستوى الحياة و تغير السلوك الغذائي و الاستهلاكي للمجتمع؛(أنظر ملحق رقم:04)**
- **مرحلة اكتشاف الحاجات الكامنة للمستهلك الجزائري.**

المخـ ـ ـ ـ ـاطر

- **انتقال السلطة إلى يد المستهلك أمام حرية الاختيار؛**
- **بيئة صناعية أكثر تعقد و سوق أكثر تنافسية؛ (أنظر ملحق رقم: 03)**
- **تحرير السوق أمام الاستثمارات الأجنبية؛**
- **المنافسة الغير شرعية.**

شكل رقم (03): تشخيص لبيئة و سوق الحليب و مشتقاته بالجزائر.

المصدر:غربي نجوى(تحت إشراف أ.د نصيب رجم) مرجع سابق ص: 163.

بوضع ملبنة الأنفال في ظل هذه البيئة و مقابلتها بمختلف الفرص و المخاطر يمكن أن نستنبط ما يلي:

(1) رغم أن ملبنة الأنفال قد تمكنت من بناء إستراتيجية الاندماج الخلفي، إلا أن ضعف التنسيق و غياب إستراتيجية لفرع الحليب و مشتقاته الناتجة عن سياسة الدولة و تحت ضغط السياسة الدولية، إضافة إلى اكتساب هذه الإستراتيجية كممارسة تفتقد للتفكير الإستراتيجي لم يسمح لها من استغلال مختلف الامتيازات المتعلقة بذا الخيار الإستراتيجي؛

(2)بالرغم من أن هذه الفكرة كانت امتدادا لمشروع سابق، إلا أن ضيق النظرة لمفهوم "الجوارية"، جعل من سيرورة المقاولتية مجرد جملة من الإجراءات الإدارية التي تفتقد إلى الذهنية المقاولتية و يترجم ذلك بتجاوز مرحلة "دراسة السوق" التي ينظر إليها كمجرد عنصر ثانوي، و ذلك بدافع:

- عدم تحقيق الاكتفاء الذاتي في مجال إنتاج الحليب؛
- عدم التخوف من المنافس لاختلاف الأهداف و الإستراتيجيات.

إذا كانت الظروف الاقتصادية تدلي بمصداقية فكرة المشروع، فهل الثقافة الاستهلاكية للمستهلك الجزائري تعكس الرغبة و الحاجة إلى منتوج طبيعي و صحي، خاصة أمام ارتفاع سعره؟

فالإجابة عن هذا السؤال تقتضي إجراء دراسة سوق قصد التأكد من مصداقية الفكرة من جهة و التقليص من حالة عدم التأكد بالتقرب أكثر من سوقها و بيئتها و لكن بنظرة أوسع.

و قد أثبتت الممارسة العملية لمدة سنتين عدم تقبل المنتوج، ترجم ذلك بإيجاد صعوبة في تصريف المنتجات خارج حدود الدائرة "رأس الماء"، مما جعل المنشأة تتجه إلى تبني ممارسات تسويقية، هذه الأخيرة و رغم وجود انسجام بين عناصرها إلا أ ا تتسم بـ :

- اللارسمية: حيث يمارس التسويق بشكل شفوي بين أعضاء المؤسسة؛
- غياب إطار تنظيمي تحدد فيه المهام و المسؤوليات، يتسم بعدم التخصص إضافة إلى نقص الخبرة و ضعف التكوين؛
- ممارسة التسويق مرتبطة بفترات محددة، حيث يظهر كنشاط مؤقت و ذلك من خلال تنظيم الصالونات أو طرح منتوج جديد؛
- يعتبر التسويق كوظيفة مساعدة؛
- تبني التسويق كممارسة لجملة من التقنيات تفتقد للمعرفة مما يعكس غياب الخلفية التسويقية.

و ظهور التسويق بذه الخصائص في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يرجع إلى عدة عوائق اعترضتها عن تبني التسويق كمعرفة، يمكن إجمالها على ثلاث مستويات بيئية:

➢ البيئة الكلية:

إضافة إلى الظروف السياسية و الأمنية التي مرت با الجزائر خلال العشرية السابقة و التي ساهمت إلى حد كبير في تعطيل النهوض بالاقتصاد الجزائري، فيبدو أن ظروف اجتماعية و ثقافية ساهمت في الحد من النهوض بثقافة تسويقية في المؤسسات و بالأخص الصغيرة و المتوسطة، يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

✓ القوة الشرائية: رغم أن مداخيل الأفراد تشهد تحسنا، إلا أن الأسعار تعرف ارتفاعا كذلك و حتى و إن كانت أسعار الحليب محددة إداريا لضمان الأمن الغذائي، إلا أ ا تبقى مرتفعة في نظر المستهلك الجزائري، على اعتبار أن الحليب يمثل مادة أولية تتطلب الاستهلاك اليومي في وقت تتميز فيه العائلات الجزائرية بكثرة العدد، إضافة إلى وجود احتياجات و رغبات أخرى؛

✓ الأمية: ارتفاع معدل الأمية بنسبة معتبرة، ساهمت في الحد من الثقافة الاستهلاكية، إضافة إلى تفتح الجيل الجديد على العالم وانبهاره بالمنتجات الأجنبية، أو بالأحرى الغربية، فأفضى إلى غرس ثقافة جديدة " كل ما هو أجنبي فهو ذو جودة عالية"، و أسفر عن نتيجتين أساسيتين أولها، بناء تطلعات تفوق إمكانياته المالية، و ثانيها الجهل بحاجاته و رغباته الحقيقية.

➢ البيئة الوسيطة

✓ غياب إستراتيجية للفرع؛
✓ ضعف البنية التحتية التي تساهم في استكمال عملية التسويق و تضمن استمرارية المؤسسات؛
✓ الفساد الإداري؛
✓ غياب أنظمة و شبكة معلومات.

➢ البيئة الجزئية

✓ غياب الروح المقاولتية التي تترجم أساسا بضعف التصور أو التفكير الإستراتيجي،و تغلب ذهنية "Bricolage"
✓ تبني التسويق كتقنية تفتقد إلى الفلسفة التسويقية و المنهج العلمي؛
✓ التخلي عن دراسات السوق مما أفضى إلى تقدير سيئ للمنافس و المستهلك؛
✓ تسلط ذهنية المالك لا المسير؛
✓ غياب التنظيم و ضعف التحكم في الأساليب التسييرية إلى جانب النقص التكنولوجي الأمر الذي أدى إلى ندرة المبادرات و الإبداع التسويقي؛
✓ نقص الإطارات الكفؤة المختصة في مجال التسويق و المقاولتية مع عدم اللجوء إليها إن وجدت؛

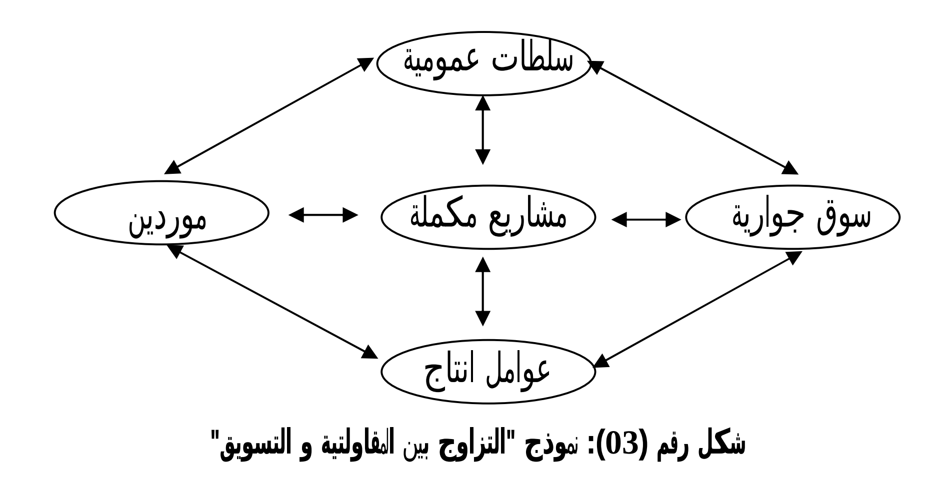
✓ ضعف الإمكانيات المالية مما يحد من القيام ببحوث تسويقية لا يقوى عليها الإنتاج البسيط.

ثالثا: المقاولتية و التسويق

لقد تبين لنا جليا مما سبق أن المشكلة الأساسية التي تعاني منها المنشآت الصغيرة و المتوسطة بغض النظر عن قلة الإمكانيات تكمن أساسا في نقص مصادر المعلومات و عدم مصداقيتها إن وجدت، في الوقت الذي تبدو فيه ضرورة ماسة لممارسة التسويق الذي كما نعلم يقوم على تسيير نظام التبادل بين المقاولة و بيئتها.

و يمكن التخفيف من حدة هذا التعارض بإدراج نموذج يمكن من التزاوج بين المقاولتية و التسويق، و ذلك من خلال تبني مفهوم "الجوارية" بمعنى تقريب المؤسسة من مختلف المتغيرات البيئية.

و صياغة هذا النموذج بصفة ائية كانت بدايته بمحاكاة نموذج "Porter" المتعلق بـ القوى التنافسية الخمس الزبائن، المنافسين، الموردين، المنتجات البديلة و الأطراف الداخلة[14]، و استبدالها بخمسة متغيرات بيئية أخرى (F. Bland) ، يمكن توضيحها في الشكل أدناه.



شكل رقم (03): نموذج "التزاوج بين المقاولتية و التسويق"

و قد أشار"Porter" إلى أن ارتفاع حدة القوى التنافسية الخمس يؤدي إلى انخفاض المردودية النسبية للنشاط فهذا النموذج بدوره يشير إلى أنه كلما ابتعدت أو تعارضت "فكرة المشروع" عن هذه المتغيرات كلما انخفض معدل نجاح هذا المشروع.

لذلك فالمقاول يجد نفسه مجبرا على الاقتراب منها خاصة أمام محدودية إمكانياته، و تكون البداية بوضع فكرة مشروع تقترب من حيث مفهومها مع جملة من المشاريع الموجودة بصفة مسبقة، أي بناء مشروع مكمل لسابقه حتى يضمن مصادر التموين (السوق الخلفي) و ذلك بالتعامل مع موردين يتسمون بالتقارب الجغرافي و الثقافي، وسوقا لتصريف منتوجه (سوق أمامي)، فهذه الخطوة الأولية تسمح له بتبني منتجات تتطابق مع حاجات الزبائن (سوق جواري) بمعنى آخر تسمح بتحقيق تجانس بين الطلب و العرض، في هذا الإطار نبتعد عن السيرورة العامة الخاصة بإنشاء مؤسسات قائمة بذا ا و التوجه نحو تبني نماذج المقاولتية (الفروع، المقاولة من الباطن، Intrapreneur, Essaimage...), و هذا التجانس يتطلب تبني عوامل إنتاج (تكنولوجية و تقنية) مكيفة و يستدعي تقديم مساعدة من السلطات العمومية، خصوصا فيما يتعلق بتوفير قواعد معطيات باعتبارها شرطا ضروريا لتجسيد فكرة مشروع تتطابق مع التغيرات البيئية.

فتجسيد هذا النموذج يسمح للمنشأة ببذل جهود تسويقية متواضعة تتناسب مع إمكانيا ا و أهدافها و تسمح لها بالنمو و التوسع و بذلك التطلع إلى التنافسية، لأن ذلك يمكن المقاول من استغلال مختلف التقنيات التسويقية بصورة فعالة باعتبارها إحدى المتطلبات الأساسية للتأهيل خاصة بعد فسح ا ال و التحضير لبيئة أكثر تنافسية.

تمكن دراسة السوق المقاول من تفادي الأخطاء و ذلك خلال مختلف مراحل السيرورة من تحضير و تنفيذ و استغلال النتائج مما يحضر الانطلاق و تقدير المبيعات و يجعل المقاول يفكر في مستقبل المنشأة من حيث الآفاق لتشكيلات السلع أو الخدمات الجديدة أو توسيع حجم الزبائن.

و هذه المرحلة تمكنه من التدريب على الممارسة التسويقية و تجعله يتابع مدى تحقيق أهدافه عن كثب و يركز على مصير المنشأة.

الـ ـ خاتمة

مما سبق نتوصل إلى أن إنشاء مؤسسات تنافسية بكفاءات إنتاجية ومهارات تسييرية، لن يكون بعد عملية الإنشاء و لكن منذ لحظة تصور "فكرة المشروع"، و لن يكون بالانفصال عن البيئة التي تمارس نشاطها فيها.

فبرجوع إلى نتائج برنامج التأهيل نجد بالفعل أن عملية التشخيص قد سمحت باستخلاص أخطاء مؤسساتنا من خلال التوضيح و التعريف بمختلف نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و المخاطر البيئية و لكنه قد وقف عاجزا في تجسيد الأساليب التسييرية على أرض الواقع و ذلك لعدم تكيفها مع المتغيرات البيئية التي تتسم بها الدول السائرة في طريق النمو و قد اتضح هذا العجز أساسا أمام السوق غير الرسمي الذي يزيد من تفاقم مشكلة نقص مصادر المعلومات و عدم مصداقيتها و التي تبدو كضرورة حتمية في سيرورة المقاولتية و المسعى التسويقي، هذا من جهة.

و من جهة أخرى لو نقدر كل هذه الظروف لنجد أن الوقت ليس في صالحنا إذ مع مشارف سنة 2009 ستجد المؤسسات نفسها أمام منافسة حادة تقودها بالتأكيد إلى الزوال، لذلك حتى نتمكن من تذليل الصعوبات نفضل أن تكون اقتراحاتنا من خلال هذه المداخلة بتسطير جملة من التوصيات فضلا عن إثراء المعرفة التسويقية بالنموذج الجديد الذي يتناسب مع خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يسمح لها بالتكييف مع بيئتها نتطلع من خلاله إلى تحقيق تزاوج بين "المقاولتية و التسويق"، و ذلك من خلال تبني مفهوم "الجوارية"، أي محاولة تقريب المؤسسة من مختلف المتغيرات البيئية(يمكن الرجوع إليه).

- ✓ اعتماد على منهجية للقيام بدراسة السوق و تحديد نوع الدراسة في إطار دراسة المشروع؛
- ✓ تحديد طبيعة المشروع و ربطه بالتصور الكلي و الجزئي (البيئة الكلية و الجزئية)؛
- ✓ التزويد بالتوثيق حتى يتسنى لصاحب المشروع من اختبار مدى سلامة و ملاءمة الفكرة؛
- ✓ فهم و إدراك جيد لمختلف قوى المنافسة المتواجدة؛
- ✓ الاستعانة بكل الاختبارات المناسبة الممكنة حتى يقلص من احتمال الفشل؛
- ✓ رسم أو وضع خطة محددة للمسار التنموي للمنشأة؛
- ✓ تتميز جل الأسواق الحالية بالخصائص التالية:
  - العرض الكامن يفوق عن الطلب؛
  - منافسة حادة أكثرا فأكثر بالسلع أو الخدمات المماثلة؛
  - بيئة سريعة التغير و غير مستقرة : تكنولوجيات جديدة، أنواع جديدة للتوزيع و البيع، تغيرات سريعة لسلوكات و تصرفات الزبائن و المشترين.

و تؤثر هذه الوضعية على وظيفة "البيع"، و لضمان مستقبل المنشأة يتعين على صاحبها تطوير استراتيجيات جديدة و وضع تنظيم محكم و فعال للبيع يناسب تطورات حاجيات و رغبات الزبائن.

و هذا يتطلب من المقاول:

- ✓ معارف عامة و تسويقية و تجارية؛
- ✓ قدرة على حل المشاكل الجديدة و المعقدة التي تتعرض لها المنشأة في مسار تطورها و نموها؛
- ✓ قدرة تبني سلوك مناسب في الحالات "العلائقية" (situations relationnelles).

و ذلك ليتمكن من التعرف على العناصر الأساسية لنجاح النشاط التسويقي و المبادئ المنهجية لادارة مختلف ظروف البيع بشكل فعال للغاية و التحكم في التقنيات الأساسية للبيع و الاتصال.

ملحق رقم (01):برنامج التكوين الخاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2005-2006).



Module : Stratégie et Plan de Développement d'une PME

Objectifs du Séminaire de Formation :

Sensibiliser les chefs d'entreprises à :

- L'importance de disposer d'une stratégie de développement de leurs entreprises
- La nécessité de réfléchir dès maintenant à cette question cruciale pour l'avenir de leurs PME

Contenu Pédagogique du Séminaire :

- Qu'est-ce qu'une stratégie d'entreprise et en quoi consiste-t-elle ? les enjeux et les défis
- Les différentes méthodologies d'élaboration des stratégies et plans de développement des PME. Les différents scénarios possibles avantages et contraintes
- La démarche de l'analyse stratégique
- Les outils pouvant stimuler et enrichir la démarche stratégique
- Benchmark sur un pays francophone (UE) avec cas pratique en Algérie (avantages et contraintes)

Module : Gestion Financière pour non Financiers

Objectifs du Séminaire de Formation :

- Sensibiliser et faire apprécier l'importance d'une meilleure connaissance des aspects fondamentaux de la gestion financière d'une entreprise.
- Donne à un public de chefs d'entreprises des solutions pragmatiques en vue de les aider dans la résolution de problèmes financiers et comptables
- Sensibiliser les chefs d'entreprises sur les risques encourus par une mauvaise prise en charge des fonctions financières et comptables.

Contenu Pédagogique du Séminaire :

- Une étude de cas pratique de trois exercices (bilan et TCR)
- Les concepts et fondements de l'analyse financière
- L'analyse financière des comptes patrimoniaux
- L'analyse financière des comptes de gestion

Module : Gestion des Ressources Humaines

Objectifs du Séminaire de Formation :

- Sensibiliser les chefs de PME sur l'importance d'une utilisation optimale du capital humain de l'entreprise
- Transmettre les fondements de la gestion des ressources humaines en assimilant les techniques de base de la GRH

Contenu Pédagogique du Séminaire :

- Qu'est ce que la gestion de la ressource humaine ?
- Le recrutement (techniques, procédures et outils)
- La rémunération et la politique salariale
- La gestion des performances
- L'évaluation des performances
- Le développement des collaborateurs
- Etude de cas concrets

Module : Management de la Qualité dans une PME

Objectifs du Séminaire de Formation :

- Sensibiliser les chefs de PME au concept Qualité dans un environnement commercial concurrentiel
- Présenter les méthodes et outils permettant la construction de la Qualité
- Développer la culture Qualité

Source : EURO Développement PME

تـــــــابع

Contenu Pédagogique du Séminaire :

- Les notions clés de la Qualité totale
- Le système de Management de la Qualité : Historique. Evolution et Tendances actuelles
- Le système de Management de la Qualité et Stratégie de l'entreprise
- La mise en place d'un SMQ et sa certification
- La norme ISO 9001 Version 2000
- Le système documentaire exigé par ISO 9001 Version 2000

Module : Les Fondamentaux du Marketing Moderne

Objectifs du Séminaire de Formation :

- Présenter les concepts fondamentaux du marketing moderne
- Connaître les outils de l'action marketing
- Mettre en place une stratégie marketing

Contenu pédagogique du séminaire :

- Rappel des notions de base
- L'inter pénétration de la fonction marketing dans les autres fonctions de l'entreprise
- Les outils de l'action marketing (le marché, le produit, la politique des prix, le réseau de distribution, la communication commerciale)
- La mise en place d'une stratégie marketing

Module : La Certification HACCP

Objectifs du Seminaire de Formation :

- Sensibiliser les chefs d'entreprises et les faire prendre conscience des enjeux de la certification HACCP
- Cerner les avantages et les contraintes, sur les plans internes et externes à la PME, de cette certification

Contenu Pédagogique du Séminaire de Formation :

- L'innocuité alimentaire
- Les bonnes pratiques alimentaires (programmes préalables, conditions environnementales) et HACCP
- Les étapes d'élaboration d'un système HACCP
- Les étapes menant à la certification d'un système HACCP
- Les avantages d'une certification HACCP

Module : Le Contrôle de Gestion et le Tableau de Bord

Objectifs du Séminaire de Formation

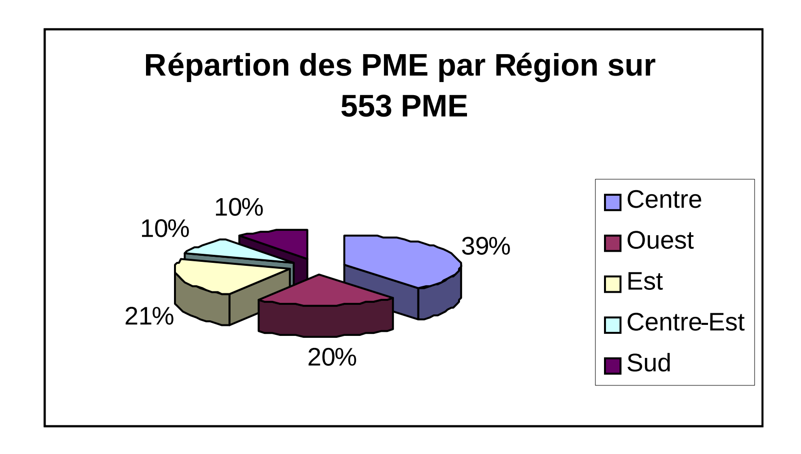
- Démontrer l'importance de la fonction Contrôle de Gestion
- Démontrer l'importance de la maîtrise des techniques et outils nécessaires à la prévision, la gestion et la prise de décision
- Comprendre le tableau de bord comme un outil de pilotage

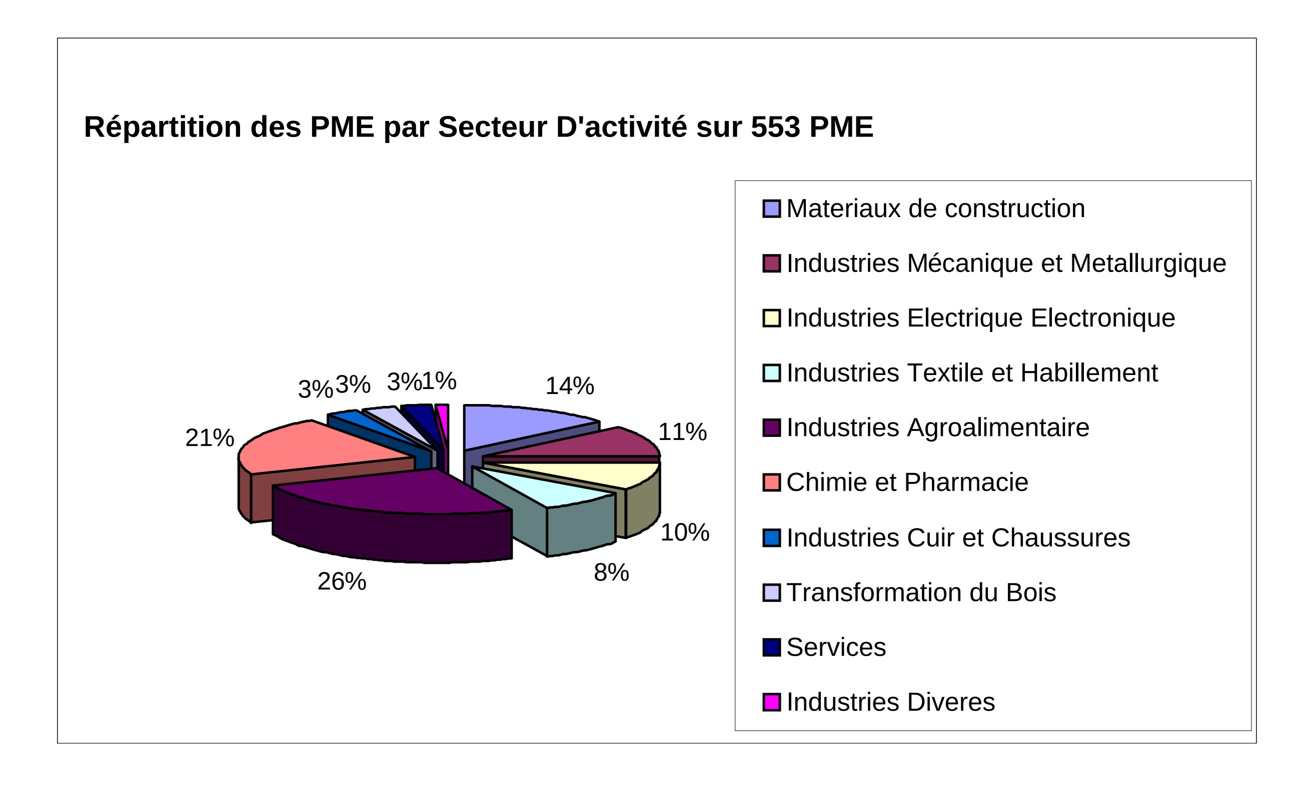
Contenu pédagogique du séminaire

- La gestion prévisionnelle et contrôlée
- L'organisation en unités de gestion (centre de responsabilité et d'évaluation de performances)
- La maîtrise des coûts
- Le contrôle budgétaire
- Le tableau de bord outil de pilotage - Conception, élaboration et mise en oeuvre)
- Présentation succincte de l'élaboration d'un tableau de bord

.Source : EURO Développement PME

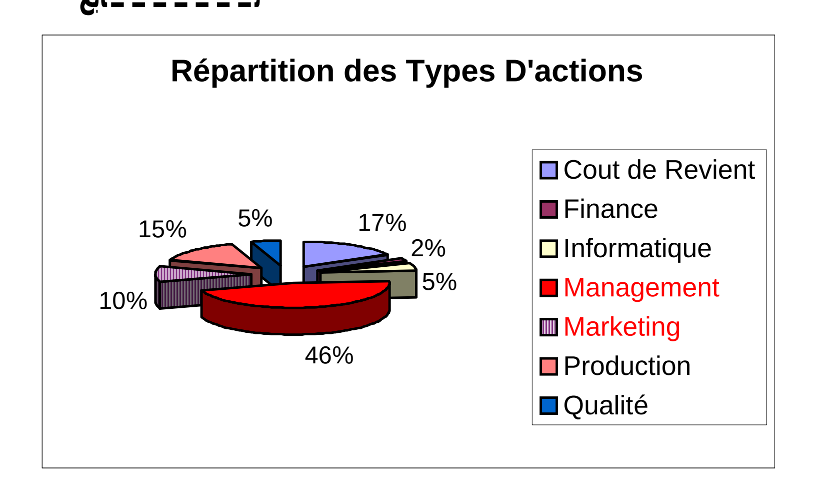
ملحق رقم (02): نتائج برنامج التأهيل "Euro Développement PME" 31 أكتوبر 2005.

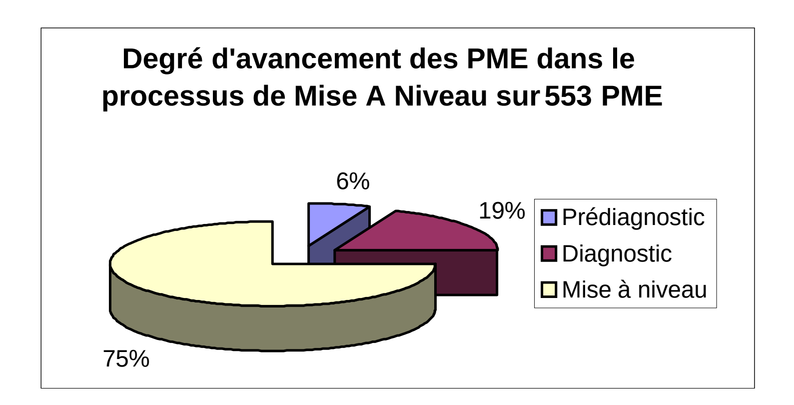




Source : EURO Développement PME, Résultats du programme au 31 octobre 2005

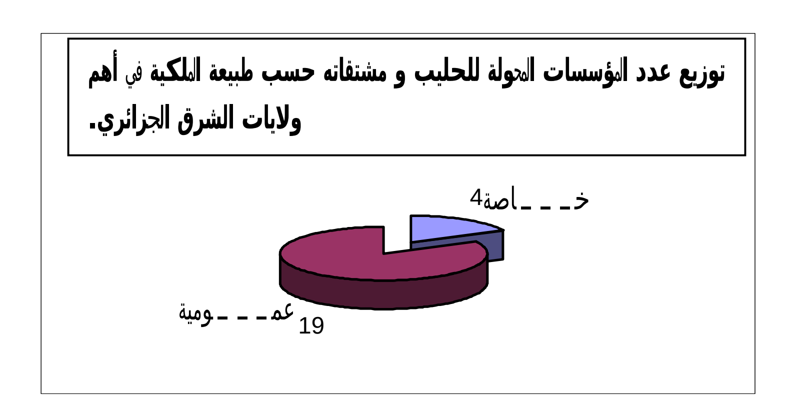
تـــــــــــابع

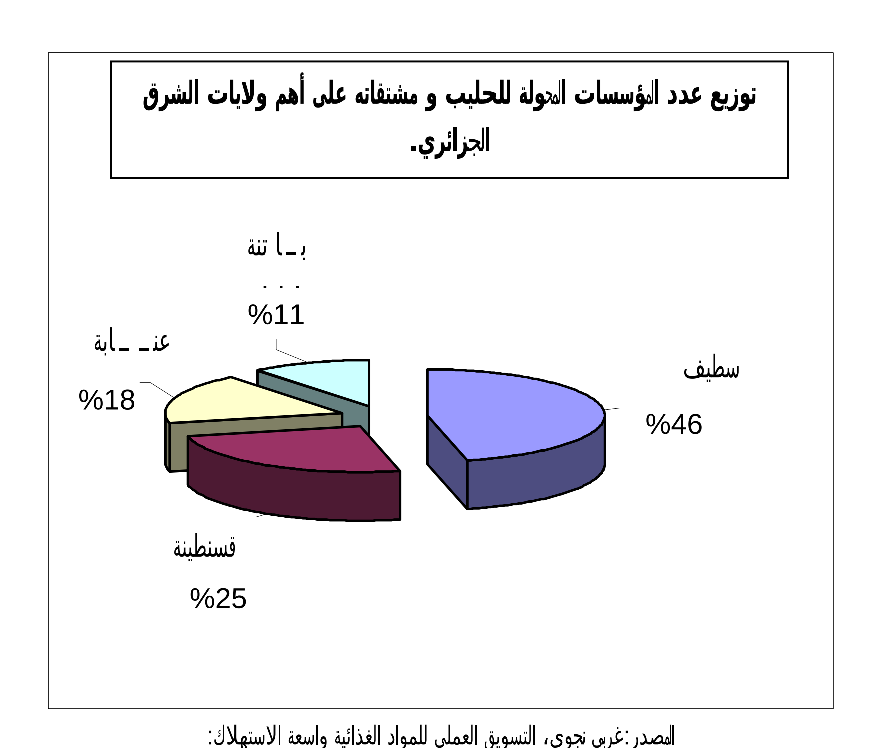




Source : EURO Développement PME, Résultats du programme au 31 octobre 2005

ملحق رقم (03): تعقد بيئة الصناعات التحويلية للحليب و مشتقاته.





المصدر:غربي نجوى، التسويق العملي للمواد الغذائية واسعة الاستهلاك:
دراسة حالة المنشآت المحولة للحليب و مشتقاته ببعض ولايات الشرق الجزائري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، سكيكدة، 2005/2004، ص: 176.

ملحق رقم (04): استهلاك الحليب و مشتقاته بالأرقام، 2000.

	Lait pasteurisé					Lait cru de vache				
	National	Centre	Est	Ouest	Sud	National	Centre	Est	Ouest	Sud
Consommation annuelle	10511444000	482487488	294430430	240129240	37085401	86710125	16233212	53208413	16293896	917730
Consommation par habitant	43,12 L/H/An	58,4 L/H/An	37,49 L/H/An	44,35 L/H/An	25.93 L/H/An	3.56 L/H/An	1.97 L/H/An	6.78 L/H/An	3.0 L/H/An	0.46 L/H/An

	Lait en poudre					L'ben				
	National	Centre	Est	Ouest	Sud	National	Centre	Est	Ouest	Sud
Consommation annuelle(Tonne)	143032.5	29958	55609	26269	28605	152880000	85514786	25618780	38134740	3386743
Consommation par habitant	5.87 Kg/H/An	3.63 Kg/H/An	7.08 Kg/H/An	4.85 Kg/H/An	18.54 Kg/H/An	6.27 L/H/An	10.35 L/H/An	3.26 L/H/An	7.04 L/H/An	3.34 L/H/An

	Yaourt Nature					Yaourt Aromatisé				
	National	Centre	Est	Ouest	Sud	National	Centre	Est	Ouest	Sud
Consommation annuelle (Pots)	40135800	16697112	17124229	5007824	926433	124873875	46646971	51069408	18733337	7068054
Consommation par habitant(pots/An)	1.65	2.02	2.18	0.93	0.79	5.12	5.64	6.50	3.46	4.59

	Yaourt Brassé aromatisé					Yaourt Brassé fruité				
	National	Centre	Est	Ouest	Sud	National	Centre	Est	Ouest	Sud
Consommation annuelle(Pots)	24599250	12712374	7851291	3377982	487145	40616925	12964200	18306515	8384645	904965
Consommation par habitant (pots/An)	1.00	1.54	0.99	0.62	0.252	1.66	1.57	2.33	1.55	0.81

	Yaourt à boire (Pots)					Beurre (Tonnes)				
	National	Centre	Est	Ouest	Sud	National	Centre	Est	Ouest	Sud
Consommation annuelle	51328350	32817987	13045916	4259462	1007392	14214.65	4607.93	6570.31	1665.53	658.5
Consommation par habitant	2.10 (pots/An)	3.97 (pots/An)	1.66 pots/An)	0.79 (pots/An)	0.53 (pots/An)	58.32g/H/An	55.78Kg/H/An	83.68g/H/An	30.76g/H/An	29g/H/An

Lait UHT : 2636250 Litres/An

قائمة الهوامش

(1) Thierry Verstrate, Entrepreneuriat :modélisation de phénomène, diffusé par Internet :http://www.adreg.net
(2) Emile –Michel Hernandez, De l'entrepreneuriat au modèle entrepreuneurial, R.f. g., N°138, Avril-Juin 2002, p :99.
(3) Emile –Michel Hernandez, Op-cit, p :100.
(4) Thierry Verstrate, Op-cit.
(5) http://creation-pme.wallonie.be/1avant/toutdabord/quientrepreneur.html#top
(6) Eric Vernette, L'essentiel du marketing, marketing fondamentale, éd. d'Organisation, Paris, 2001, p :110.
(7) C.Léger-Jarniou :Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise, Dunod,2000, p :03 ;207.
(8)AFITEP, Le management de projet principes et pratiques, éd. Mare Nostrum, 1996, p: 2.
(9) Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux, étude et recherche en marketing, Dunod, France, Paris, mai 2001,p :85.
(10) Jean Luc Giannelloui, Eric Vernette, , Etude de marché, 2éme édition, Vuibert, Paris, Janvier 2003, p :68.

(11) نصيب رجم: دراسة السوق، دار العلوم للنشر، عنابة، 2004، ص : 103.
(12) غربي نجوى(تحت إشراف أ.د نصيب رجم): التسويق العملي للمواد الغذائية واسعة الاستهلاك: دراسة حالة المنشآت المحولة للحليب و مشتقاته ببعض ولايات الشرق الجزائري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، سكيكدة، 2005/2004 (غير منشورة).

(12) EURO Développement PME, Résultats du programme au 31 octobre 2005.

([13]) Guide de l'Accord d'Association entre l'Algérie et l'Union Européenne, octobre 2005, pp :32-33.
([14]) Jean Luc Charron, Sabrine Separi, organisation et gestion de l'entreprise, épreuve N°3,2éme édition, Dunod, Paris, 2001, p :359.